Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro EDUQ : 9270101
Centre d'intérêt : 300

La Formation de la main-d'oeuvre : des services aux entreprises dans les commissions scolaires : document d'orientation -- [Québec] : Ministère de l'éducation, 1991
42 p. ; 36 cm

La couv. porte en outre : La formation professionnelle au secondaire
Code : 9192-6027; 17-2904. Bibliogr. : p. 32-34

ISBN 2-550-15884-9

Vedette(s)-secondaire(s) : Québec (Province). Ministère de l'éducation

---

Descripteur(s) : Formation du personnel * Main-d'oeuvre * Rôle de la commission scolaire * Politique gouvernementale * Relations école-entreprise * Entreprise * Politique locale * Commission scolaire

---

Ce document définit des lignes directrices et des modalités d'engagement des commissions scolaires en ce qui a trait à la mise en place et à la croissance des services aux entreprises. Les commissions scolaires doivent élargir leur mission en matière de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre et rejoindre les entreprises comme des clients du réseau public d'éducation. Le document accorde la priorité à la concertation régionale et indique comment le Ministère entend s'associer au développement d'une culture de l'entreprise et de la formation de la main-d'oeuvre. Le texte de l'orientation prise par le Ministère est accompagné de notes explicatives et de citations à l'appui des énoncés et de même que d'un modèle de politique locale qui est présenté en annexe.

Type de document :

LFP

LA FORMATION
DE LA MAIN-D'ŒUVRE

DES SERVICES AUX ENTREPRISES DANS LES COMMISSIONS SCOLAIRES

DOCUMENT D'ORIENTATION

La FORMATION PROFESSIONNELLE au secondaire

Québec

9090101

LA FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

DES SERVICES AUX ENTREPRISES DANS LES COMMISSIONS SCOLAIRES

DOCUMENT D'ORIENTATION

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 1991 -- 9192 - 6027

ISBN 2 - 550 - 15884-9

Dépôt légal : quatrième trimestre 1991
Bibliothèque nationale du Québec

«IL NE SUFFIT PAS DE BIEN FORMER LES JEUNES, GARÇONS ET FILLES, QUI SERONT DEMAIN SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL. POUR ASSURER NOTRE COMPÉTITIVITÉ SUR LE PLAN MONDIAL, LA FORMATION PROFESSIONNELLE DOIT ENCORE ASSURER AUX TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES QUI SONT DANS LES USINES ET LES BUREAUX DES POSSIBILITÉS DE PERFECTIONNEMENT ET DE RECYCLAGE[1].»

Michel Pagé
Ministre de l'Éducation

1. Extrait du discours de la rentrée de septembre 1991, *Notre force d'avenir: l'Éducation, Orientations 1991-1993, p. 19*

REMERCIEMENTS

La DGFP tient à remercier les personnes suivantes qui ont contribué à la détermination des éléments de contenu et à la validation du texte :

Monsieur Jacques Couture Responsable de la formation professionnelle aux adultes	Direction régionale de Québec - Chaudière-Appalaches
Monsieur Gaétan Gauthier Répondant des institutions	GRADE, Baie-Comeau
Monsieur Michel Laliberté Coordonnateur du Service régional de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle	Commission scolaire de Saint-Eustache
Monsieur Bernard Morissette Coordonnateur de la formation professionnelle et de la formation sur mesure	Commission scolaire des Draveurs
Monsieur Marc-André Souvé Consultant en formation	Commission scolaire de Valleyfield
Monsieur André Savage Coordonnateur des Services aux entreprises	Commission scolaire des Découvreurs
Monsieur André Simard Consultant en formation sur mesure	Commission scolaire de Châteauguay
Madame Martine Tremblay Soutien au développement en formation de la main-d'oeuvre en emploi	Direction générale de la formation professionnelle Direction de la formation de la main-d'oeuvre

CONCEPTION ET RÉDACTION

Monsieur Jean-Eudes Riverin Responsable du soutien au développement en formation de la main-d'oeuvre en emploi	Direction générale de la formation professionnelle Direction de la formation de la main-d'oeuvre

RÉVISION LINGUISTIQUE

Madame Lisette Moreau	Direction générale de la formation professionnelle

DACTYLOGRAPHIE

Madame Céline Guimont

PRÉSENTATION

À l'heure de la libéralisation des échanges commerciaux, de la mondialisation des marchés et d'une modernisation technologique, les entreprises et toute la collectivité québécoise doivent relever de nombreux défis. Le ministère de l'Éducation du Québec, qui assume un rôle de premier plan dans la formation d'une main-d'oeuvre qualifiée doit, dans sa sphère de compétence, contribuer au développement de ressources humaines capables de faire face à ces nouveaux impératifs et de participer à la croissance des entreprises.

Depuis longtemps, et plus particulièrement depuis l'instauration de la mesure fiscale *Crédit d'impôt remboursable à la formation*, les commissions scolaires soucieuses de collaborer à l'avancement socio-économique du Québec ont offert et continuent d'offrir des services aux entreprises. L'expérience des commissions scolaires proactives en formation sur mesure et en soutien au développement organisationnel est probante et elle révèle une grande satisfaction de la part des entreprises et des travailleuses et travailleurs. Ce partenariat constitue l'une des forces positives de la nouvelle formation professionnelle au secondaire et un moyen privilégié de collaborer à la formation et à l'adaptation de la main-d'oeuvre en emploi.

Des commissions scolaires déjà engagées dans cette voie, et d'autres qui en mûrissent le projet, se sont associées au Ministère pour définir des lignes directrices et des modalités relatives à la mise en place et à la croissance des services aux entreprises. À leur demande, le Ministère affirme ici la capacité des commissions scolaires à élargir leur mission en matière de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre et appuie leur volonté de rejoindre les entreprises comme des clients du réseau public d'éducation.

Les commissions scolaires qui souhaitent faire ces choix pourront s'inspirer du contenu du présent document qui accorde la priorité à la concertation régionale et qui indique comment le Ministère entend s'associer au développement d'une culture de l'entreprise et de la formation de la main-d'oeuvre.

Le texte de l'orientation prise par le Ministère est accompagné de notes explicatives et de citations à l'appui des énoncés de même que d'un modèle de politique locale, qui est présenté en annexe. Cette procédure s'accorde avec les besoins exprimés par les commissions scolaires qui souhaitent non seulement prendre les décisions qui s'imposent, mais aussi favoriser la discussion dans tous les milieux touchés par ces importantes questions de la compétence de la main-d'oeuvre et de la compétitivité des entreprises québécoises.

La Direction générale de la formation professionnelle

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION

NOUVEAUX ENJEUX, BESOINS NOUVEAUX p. 1

ASPECT ÉCONOMIQUE p. 1

ASPECT ÉDUCATIF p. 2

I - MANDAT DE LA COMMISSION SCOLAIRE p. 3

II - LIGNES DIRECTRICES p. 7

III - CONDITIONS DE RÉUSSITE p. 19

IV - SOUTIEN OFFERT PAR LE MINISTÈRE p. 27

- À l'externe p. 27
- À l'interne p. 28

CONCLUSION p. 31

BIBLIOGRAPHIE p. 32

ANNEXE p. 35

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
Considérant que:	**NOUVEAUX ENJEUX, BESOINS NOUVEAUX**	
LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE ACTUEL FAIT NAÎTRE DES BESOINS GRANDISSANTS À SATISFAIRE;	La nature et le rythme des changements actuels dans le contexte de mondialisation des communications et des marchés, de la libéralisation des échanges commerciaux et de la croissance technologique proposent à toute la collectivité québécoise des défis nouveaux. Technologies nouvelles, recherche de modes de gestion et de production concurrentiels, maximisation des ressources humaines et matérielles provoquent l'émergence de besoins urgents à combler. Au delà de la formation initiale, offerte aux personnes en préparation d'emploi, l'adaptation et la formation des personnes en exercice représentent, à n'en pas douter, l'élément clé des solutions recherchées. Par ailleurs, il s'avère nécessaire que se poursuive à tous les niveaux la concertation sur les meilleurs moyens de parvenir à ces solutions [I].	I «D'ailleurs, la plupart des interventions récentes des grandes organisations nationales en ont fait l'objet principal de leurs préoccupations. Conseil du patronat, chambre de commerce, Groupe de travail, colloque, etc. Tous voient dans la formation de la main-d'oeuvre une partie de la solution aux problèmes économiques du Québec.» (Ministère de l'Éducation, 1990, p. 5) - (24)
LA FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE EST AU COEUR DES SOLUTIONS À APPLIQUER EN CONCERTATION;		II «[...] les économies canadiennes et québécoises pourraient devenir beaucoup plus vulnérables au cours des prochaines décennies, à moins d'un redéploiement vers des industries à plus haute valeur ajoutée et d'un rehaussement significatif du niveau global de productivité industrielle.» (Béland, Lalande et Roy, 1991, p. 103) - (2)
	ASPECT ÉCONOMIQUE	
ON DOIT COMBLER LES LACUNES ET RÉPONDRE AVEC EMPRESSEMENT AUX NOUVELLES EXIGENCES;	Le développement socio-économique national est tributaire de notre volonté et de notre capacité comme peuple à procéder au redressement qui s'impose. Non seulement faut-il combler l'écart et corriger rapidement les lacunes, mais encore faut-il répondre avec empressement, quantitativement et qualitativement, aux exigences nouvelles de plus en plus nombreuses [II].	III «Face à un marché du travail plus instable et plus exigeant, la formation permanente deviendra une nécessité pour une proportion grandissante de la population active.» (Béland, Lalande et Roy, 1991, p. 46) - (2)
LA FORCE ÉCONOMIQUE DE DEMAIN DÉPEND DE NOTRE CAPACITÉ DE PERFORMER SUR LES MARCHÉS DE L'AN 2000;	La rentabilisation des ressources humaines, leur croissance et leur développement sont prioritaires si l'objectif visé est une main-d'oeuvre capable d'être compétitive à travers les modifications anticipées des marchés du début du XXIe siècle [III - IV]. La force économique du Québec et le maintien du niveau de vie de sa population, faut-il le rappeler, y sont intimement liés [V].	IV «[...] d'ici dix ans, les deux tiers des emplois qui seront créés exigeront au moins 12 ans de scolarité [...] Le problème est considérable.» (Tremblay, G., 1991b, p. 9) (34)
		V «[...] la compétence de la main-d'oeuvre s'impose comme le facteur clé de l'économie et de la compétitivité internationale.» (Ministère de l'Éducation, 1990, p. 5) - (24)

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
	ASPECT ÉDUCATIF	
LE MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, COMME LES AUTRES FORCES DU MILIEU, EST MIS À CONTRIBUTION.	Le ministère de l'Éducation et tous les autres ministères ou organismes du milieu sont appelés à contribuer à la réalisation de ce projet de vitalité nationale [1]. Les infrastructures physiques et humaines qui sous-tendent ces organismes appartiennent à la collectivité. Elles doivent donc être mises à contribution pour desservir cette collectivité. Et puisqu'il s'agit fondamentalement de formation, le ministère de l'Éducation doit y jouer un rôle primordial :	1 «L'importance du chantier potentiel et la nécessité [...] apparaissent telles que les établissements scolaires se devront aux aussi de développer des créneaux d'excellence [...] surtout pour ceux qui voudront jouer un rôle dans les domaines ouverts aux lois du marché compétitif.» (Ministère de l'Éducation, 1990, p. 6) - (24)
SON RÔLE EST PERTINENT ET PRIMORDIAL :		
I- CONFIRMER LE MANDAT DE LA CS DANS LA MISSION ÉDUCATIVE.	I- en confirmant le mandat et la responsabilité des commissions scolaires en matière d'adaptation et de formation de la main-d'oeuvre et en situant cet engagement dans le cadre de la mission éducative qui leur est confiée;	
II- PROPOSER DES LIGNES DIRECTRICES.	II- en proposant les lignes directrices devant servir à la mise au point des services aux entreprises;	
III- PRÉCISER LES CONDITIONS DE RÉUSSITE.	III- en précisant les conditions relatives à l'exercice de leur mandat et à l'ouverture de l'offre de service;	
IV- PRÉCISER LE SOUTIEN QU'IL ENTEND OFFRIR.	IV- en définissant la nature et les modalités du soutien que le Ministère entend offrir aux commissions scolaires dans l'accomplissement de cette responsabilité.	
	Chacun de ces volets fait l'objet d'un développement dans les pages qui suivent.	

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
I - MANDAT	**I - MANDAT DE LA COMMISSION SCOLAIRE**	
	Le ministère de l'Éducation, à travers le réseau des commissions scolaires, met en place les ressources nécessaires à une éducation de base, comprenant la formation générale et la formation professionnelle initiale de tous les Québécois et de toutes les Québécoises, jeunes et adultes.	
VERS UNE MISSION ÉDUCATIVE ÉLARGIE.	**Cette mission éducative [I] que chaque commission scolaire a le devoir de mener à bien, conformément aux prescriptions des *Régimes pédagogiques* et des *Instructions* du ministre, s'ouvre de plus en plus sur une mission élargie que les transformations de l'économie mondiale pressent d'actualiser [II].**	**I** «La commission scolaire s'assure que les personnes relevant de sa compétence reçoivent les services éducatifs auxquels elles ont droit en vertu de la présente loi.» «La commission scolaire peut participer à la réalisation de projets communautaires.» (Gouvernement du Québec, *Loi sur l'instruction publique*, 1988, article 208 et article 255) - (17)
LA CS A UNE MISSION DE SERVICE À L'ÉGARD DE LA MAIN-D'OEUVRE.	**Contrairement à l'aspect premier de la mission, qui commande la gestion de services éducatifs normalisés, le second aspect place essentiellement la commission scolaire en position de servir une partie de la population active dont les besoins sont liés à la réalité sociale et principalement au rôle de travailleur ou travailleuse [III]. Ces besoins sont soit des besoins de formation professionnelle initiale soit, le plus souvent, des besoins de formation d'appoint directement liés à l'exercice et à l'évolution du métier ou des tâches à accomplir. On regroupe ces besoins sous le vocable «besoins de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre». Ceux-ci sont précis et demandent des réponses sur mesure tout en conservant la perspective de la formation qualifiante [IV].**	**II** «Changements rapides de l'économie et du marché de l'emploi, compétences adaptées requises par les entreprises, besoins pressants de formations courtes des travailleurs : voilà autant d'aspects de la réalité que ne peut se permettre d'ignorer le système d'éducation [...] (qui a) tout à gagner à ne pas manquer ce tournant majeur.» (Conseil supérieur de l'éducation, 1987, p. 30) - (11)
LES BESOINS DE FORMATION PROFESSIONNELLE À COMBLER SONT DIVERSIFIÉS; ILS ENGLOBENT LES PRÉALABLES FONCTIONNELS, NOTAMMENT EN FORMATION DE BASE.	**Il faut convenir que le champ est vaste et se rappeler que les compétences de base et les compétences spécifiques recherchées font la plupart du temps appel à des préalables dits fonctionnels; l'alphabétisation, l'atteinte de certains objectifs liés à la situation de travail, la maîtrise de certaines parties des programmes d'études de formation générale ou d'habiletés génériques dites transférables, en font partie.**	**III** «À cet égard, les constatations et les préoccupations des deux gouvernements et de l'ensemble des intervenants concernant la nécessité d'accroître et d'adapter les compétences et l'employabilité ne font que confirmer cette mission éducative fondamentale.» (Conseil supérieur de l'éducation, 1986, p. 13) - (10) **IV** Cette formation doit contenir en elle-même «la capacité d'apprendre à apprendre, de s'adapter à l'évolution du travail, de transférer ses savoirs et ses savoir-faire [...] et de se situer d'une manière consciente dans le devenir de la collectivité.» (Gouvernement du Québec, 1984, p. 26) - (16)

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
RÉPONDRE AUX BESOINS DE FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE DEMANDE DE REMETTRE EN QUESTION LES APPROCHES TRADITIONNELLES. **LES COMMISSIONS SCOLAIRES, À TRAVERS LES SEA, ONT JUGÉ UTILE D'APPORTER DES TRANSFORMATIONS SUCCESSIVES, DONT LA FORMATION SUR MESURE.**	L'ouverture de la mission éducative sur la main-d'oeuvre et ses besoins de formation suscite la remise en question des façons de faire et des approches traditionnelles [1]. Plusieurs commissions scolaires, particulièrement celles qui sont autorisées à donner des services aux adultes, ont été à l'origine de la définition des concepts et du développement de modèles qui, graduellement, ont fait valoir l'importance de la formation en alternance et, par la suite, de la formation sur mesure, ainsi que la pertinence d'afficher des comportements qui s'appuient sur des valeurs et des principes andragogiques. Le contexte de l'application d'une nouvelle mesure fiscale et le soutien proposé par le Ministère à ces commissions scolaires ont permis de saisir toute la richesse de leur démarche. C'est à travers les activités de formation offertes dans le cadre de programmes commandités à l'intérieur des centres d'éducation des adultes, qu'elles ont d'abord pris conscience de l'importance du volet main-d'oeuvre. Pour répondre à des besoins de plus en plus pressants et diversifiés, certaines d'entre elles ont tenu le pari de s'adapter et se sont investies, par delà la formation en industrie et les commandites, d'un rôle de consultation en processus éducatif et en développement organisationnel. Au regard des services aux entreprises, le rôle conventionnel des conseillères et des conseillers pédagogiques se transforme en un rôle de conseillères et de conseillers en formation sur mesure et en gestion de ressources humaines. Les champs d'intervention sont multiples et les territoires, sans frontières. Les comportements et les stratégies du cabinet privé de consultation et de formation sont mis de l'avant. L'entreprise devient un centre de développement de ressources humaines.	1 «En somme, il s'agit bien de renverser l'approche : se déplacer et faire éclore une "école hors les murs" à la mesure des besoins de la main-d'oeuvre en emploi.» *(Conseil supérieur de l'éducation, 1987, p. 31) - (11)*

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
	Politiquement, les commissions scolaires se sont donné des orientations, des moyens d'agir. Leur approche et leurs stratégies se sont raffinées. Elles ont créé un service aux entreprises comme unité distincte à l'intérieur du Service de l'éducation des adultes, bien que sous la responsabilité de celui-ci. Elles sont devenues capables de rejoindre et de servir les travailleuses et les travailleurs dans leur quotidien; là où les compétences et les habiletés à maîtriser exigent une formation sur mesure, un service adapté.	
POUR ASSUMER LEUR MISSION, LES CS APPLIQUENT UNE APPROCHE PROACTIVE, DÉVELOPPENT LE PARTENARIAT ET PARTICIPENT AU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL.	Investies d'une mission qui dépasse les possibilités de leurs établissements, elles épousent les visées du développement durable et de la qualité totale. Elles suivent l'évolution des besoins, sont à l'écoute de leur milieu et à l'affût des changements à venir. Le travail qu'elles font auprès des entreprises, avec elles et pour elles, provoque et stimule leur participation au développement régional. Elles s'imposent en partenaires éducatifs responsables, à partir de l'évaluation des besoins de formation jusqu'au réinvestissement des acquis et du suivi relatif à la postformation. Les solutions appliquées sont centrées sur les résultats. Et graduellement, se développe une culture de formation dans l'entreprise.	
ELLES METTENT AU POINT DES ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRES À LA FORMATION.	Bien que les activités de formation représentent la plus grande partie du volume de réalisations, l'éventail des services offerts propose des nouveautés. Selon les forces et les expertises qui caractérisent chacune des commissions scolaires, ces dernières s'affichent de plus en plus dans des créneaux de services complémentaires [I] qu'elles ont développés au rythme des demandes des entreprises.	I (Simard, A. *et al.*, 1990, pp. 62 à 74) - (32)
	Les résultats d'une démarche menée par la DGFP auprès des commissions scolaires qui offrent des services aux entreprises, lesquels sont consignés dans les documents se rapportant à l'opération «Mesures de soutien sur mesure» [II-III], ont aidé à décrire à traits forts cette	II (Tremblay, M., 1991a) - (36) III (Tremblay, M., 1991b) - (37)

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
	évolution de la contribution des commissions scolaires à la formation de la main-d'oeuvre, particulièrement de celle en emploi. On prévoit facilement que cette contribution continuera de s'accroître; les intentions exprimées par les commissions scolaires participant à l'opération en sont des indicateurs éloquents. La mission éducative élargie est toujours en voie d'évolution; elle demande une adaptation constante à l'environnement.	
À L'APPUI DE CES ÉLÉMENTS, LE MINISTÈRE CONFIRME LE MANDAT DE LA CS ET, AUX FINS DE SON ACTUALISATION, RECONNAÎT QUE L'ENTREPRISE FAIT PARTIE DES CLIENTS DU RÉSEAU PUBLIC D'ÉDUCATION.	À l'appui de ces éléments et dans la foulée de ce qui précède, le ministère de l'Éducation affirme : - que la commission scolaire a une responsabilité en matière de formation et d'adaptation de la main-d'oeuvre et qu'elle doit tout mettre en oeuvre pour que sa participation active facilite l'accès à la formation des travailleurs et des travailleuses, notamment ceux et celles qui sont en emploi [I]; - que la commission scolaire doit considérer les entreprises - grandes, moyennes et petites - comme des clients à rejoindre puisque l'atteinte de leurs objectifs de rendement, de qualité et de compétitivité passe d'abord par l'investissement dans le développement et la croissance de leur personnel [II]; - que la commission scolaire doit remplir cet engagement en association avec les partenaires gouvernementaux et socio-économiques, dans une perspective de progression du milieu et de contribution au développement régional [III].	I «Il ne s'agit pas d'occuper tout d'un coup un enclos jadis réservé aux partenaires. Il s'agit de développer un réflexe permettant de saisir les occasions favorables et de développer les clientèles potentielles tout en tenant compte de l'apport de tous les partenaires.» (Ministère de l'Éducation, 1990, p. 14) - (24) II «Tantôt, on fera affaire avec plusieurs personnes venant d'une même entreprise ou d'un même département, tantôt avec plusieurs départements d'une même entreprise ou, le plus souvent, avec plusieurs entreprises, en particulier si ce sont des PME.» (Conseil supérieur de l'éducation, 1987, p. 34) - (11) III «Il apparaît évident que, pour assumer pleinement son rôle en développement socio-économique régional, le système d'éducation est appelé à dépasser les simples gestes sporadiques, à se donner une compréhension de ce développement et du rôle qu'il peut y jouer, à se fixer des objectifs en lien avec sa mission éducative. Mais, il lui faut aussi une stratégie d'ensemble qui lui permette de situer chacune de ses actions dans le contexte du développement régional endogène.» (Conseil supérieur de l'éducation, 1989, p. 35) - (12)

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
II - LIGNES DIRECTRICES	**I - LIGNES DIRECTRICES** Il nous apparaît pertinent de dégager maintenant les lignes directrices que la commission scolaire, soucieuse de contribuer au développement des compétences de la main-d'oeuvre, devrait suivre dans l'accomplissement de ce mandat.	
POUR AIDER LES CS À FAIRE DES CHOIX, QUELQUES LIGNES DIRECTRICES :	L'intention n'est pas d'uniformiser les modèles et les contenus mais de proposer aux organismes scolaires des pistes qu'elles pourront emprunter à leur rythme et selon la disponibilité de leurs ressources. Il s'agit de les aider à faire des choix qui soient cohérents avec les finalités d'une stratégie globale. Cette stratégie concerne l'exercice de choix politiques éclairés, la mise au point d'une offre de service sur mesure et l'utilisation d'une approche gagnante.	
• UN CHOIX POLITIQUE ÉCLAIRÉ EST FONDAMENTAL.	• La mise en place et la relance des services aux entreprises s'appuient sur un choix politique éclairé qui sollicite des forces renouvelées d'entrepreneurship.	
LES COMMISSIONS SCOLAIRES SONT CAPABLES D'INTERVENIR AUPRÈS DES ENTREPRISES.	La Ministère reconnaît la capacité des commissions scolaires d'intervenir auprès des entreprises. Ne pas l'admettre serait faire fi du bilan de réalisations qui a servi à l'établissement des portraits types [*]. Ce bilan révèle qu'indépendamment des motifs qui les animent et de la tendance qui les caractérise, plus de 80 p. 100 des organismes scolaires à qui est confiée l'éducation des adultes poursuivent, à des degrés divers, des activités auprès des entreprises [I]. [*] Les portraits types distinguent : 1) service aux entreprises en affaires, 2) commission scolaire au service des entreprises, 3) service aux entreprises en implantation, 4) commission scolaire centrée sur d'autres priorités [I].	I (Tremblay, M., 1991a) - (36) II «Il est donc possible d'affirmer que plus de 80 p. 100 des commissions scolaires visées sont actuellement engagées auprès des entreprises et que cet engagement implique la contribution d'au moins 150 personnes.» (Riverin, J.-É. et Tremblay, M., 1991, p. 3) - (30)

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
LE MINISTÈRE LEUR PROPOSE D'OFFRIR DES SERVICES MULTIPLES AUX ENTREPRISES.	En fonction de certains indicateurs, le Ministère propose aux commissions scolaires de mettre au point une offre de service ouverte qui répond aux besoins et aux exigences des entreprises et des personnes qui y travaillent. Il incite ainsi les commissions scolaires à susciter l'intérêt et la responsabilisation des dirigeants quant au développement de leurs ressources humaines, lequel constitue un investissement de premier ordre pour leur organisation. C'est une tâche délicate mais réalisable si l'on accepte de lui consacrer toute l'attention et l'énergie qu'elle commande [1].	1 «Les entreprises doivent valoriser les ressources humaines. Aujourd'hui, la matière grise est la matière première numéro un - Les meilleures machines ne peuvent valoir à elles seules une place de premier rang à une entreprise. C'est, ultimement, la qualité de ces ressources humaines qui fait la différence.» (Tremblay, G., 1991c, p. 16) - (35)
LES DIRIGEANTS DES CS ET LE CORPS POLITIQUE S'ENGAGENT EN ÉTANT CONSCIENTS DES CONSÉQUENCES.	Prioritairement, il convient que les membres du corps politique et le personnel de direction de la commission scolaire soient informés du fait qu'intervenir auprès des entreprises conduit rapidement à la nécessité d'agir en dehors des cadres établis. Ils doivent en être conscients au moment de prendre la décision de s'engager ou de poursuivre dans cette voie.	
LA MISE EN PLACE D'UN SERVICE ET L'OFFRE DE SERVICE DÉPASSENT LES INTENTIONS ET COMPORTENT PLUSIEURS GESTES EN VUE DE RENTABILISER LES SERVICES OFFERTS.	En effet, mettre en place un service aux entreprises et préparer l'offre de service représentent plus qu'une simple déclaration d'intentions. Cela comporte un ensemble de gestes administratifs qui se révèlent, autant pour le promoteur que pour les bénéficiaires, des facteurs clés de la rentabilisation des services offerts. Ces gestes constituent des réponses à des questions fondamentales qui concernent notamment : - la volonté et la capacité de la commission scolaire d'offrir des services aux entreprises; - la création d'un service aux entreprises, la détermination de son statut et sa localisation ou, le regroupement et l'extension des services existants; - l'affectation quantitative et qualitative des ressources humaines et l'organigramme;	

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
	- l'approche à privilégier; - la planification stratégique de mise en marché : objectifs, priorités à long terme et plan d'action annuel; - la contribution de l'ensemble des unités de la commission scolaire et des établissements de formation à l'atteinte des objectifs; - la nécessité et la pertinence d'investir une mise de fonds.	
AUTANT DE QUESTIONS QUI DEMANDENT UNE DÉCISION.	Toutes ces questions exigent une position claire de la part des décideurs mais celles qui interrogent la volonté et la capacité d'action de l'organisme demeurent au premier plan [1].	[1] En parlant de voies d'action : «Le caractère nouveau de cette mission fait que le système d'éducation est invité à développer ses propres compétences.» (Conseil supérieur de l'éducation, 1987, p. 34) - (11)
FACE AUX PROBLÈMES DE LA MAIN-D'OEUVRE, LES CS ONT DES CHOIX À FAIRE EN FONCTION DES VALEURS ET DES COMPORTEMENTS D'ENTREPRENEURSHIP : - ATTENTISME VS PROACTIVITÉ; - RÉGLEMENTATION VS SOUPLESSE; - FINANCEMENT GARANTI VS CAPITAL DE RISQUES; - SÉCURITÉ DES PROGRAMMES COMMANDITÉS VS LE MARCHÉ COMPÉTITIF DE L'AUTOFINANCEMENT; - ORGANISATION SCOLAIRE VS ORGANISATION DE CABINET PRIVÉ.	Le contexte actuel, marqué d'une préoccupation pressante face aux problèmes de la main-d'oeuvre, amène les commissions scolaires à revoir leur façon de contribuer à résoudre ces problèmes. Les choix à effectuer sont plus difficiles parce qu'ils font appel à des valeurs et à des comportements d'entrepreneurship peu répandus dans le réseau scolaire. Aux attitudes d'attentisme s'opposent celles de la proactivité. Au fonctionnement normatif en vertu des méthodes connues et conventionnelles s'opposent la gestion par projet, l'autofinancement, le capital de risques et le bilan coûts-bénéfices. À la sécurité des programmes commandités, offerts à l'intérieur des établissements scolaires, s'opposent l'occupation du marché, le jeu de la concurrence, la formation dans l'entreprise, les exigences du bénéficiaire. Au placement publicitaire dans les options en formation professionnelle fait face la planification stratégique de mise en marché et de marketing. Sans oublier qu'à l'organisation structurée en fonction d'une clientèle captive se révèle l'organisation plus efficiente du cabinet privé de services professionnels.	

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
DES DÉCISIONS IMPORTANTES SONT ENCORE ATTENDUES DANS PLUSIEURS MILIEUX.	Cette énumération d'éléments dichotomiques illustre la nature et l'importance des décisions à prendre. Et même s'il est vrai que 80 p. 100 des commissions scolaires sont sensibilisées à la pertinence et à la nécessité d'un service aux entreprises, il faut admettre qu'une majorité de consultantes et de consultants recherchent et attendent toujours que le personnel de direction clarifie ou endosse le rôle du service aux entreprises et statue sur sa valeur par des prises de position claires et fermes. À la limite, il serait préférable que les membres d'un conseil scolaire choisissent, en toute connaissance de cause, de ne pas investir dans les services aux entreprises plutôt que d'y aller en improvisant, sans égard à la clientèle à desservir. Confier le dossier à une consultante ou à un consultant ne suffit pas; soutien, encadrement et suivi, selon un plan d'ensemble, demeurent essentiels.	
LES MOYENS D'Y PARVENIR ET DE LES INCLURE DANS UNE POLITIQUE LOCALE S'APPUIENT SUR UNE ANALYSE DE SITUATION POUSSÉE.	L'analyse critique de la situation vécue en regard d'une situation souhaitée devrait apporter suffisamment d'éléments de contenu pour établir les stratégies et planifier les actions requises * . Pratiquement, l'aboutissement de ce processus pourrait conduire à l'élaboration ou à la révision de la «politique locale relative à la mise en place et à la croissance d'un service aux entreprises» qui officialise l'harmonisation des moyens avec les exigences de l'approche-client et de la formation sur mesure. Des précisions sur les composantes essentielles et un exemple d'une telle politique sont présentés en annexe au présent document.	
	* *Le modèle d'analyse basé sur l'approche systémique et préparé par la DGFP pour les rencontres régionales sur les «mesures de soutien sur mesure» pourrait être utilisé avec profit* [I-II].	I (Tremblay, M., 1991a) - (36) II (Tremblay, M., 1991b) - (37)
	* *Voir également la première partie du «Guide de la consultante et du consultant en formation sur mesure»* [III].	III (Simard, A. *et al.*, 1990, pp. 3 à 25) - (32)

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
	Toute démarche menant à une compréhension partagée des problèmes, à une recherche concertée des voies d'action possibles et à l'application de mesures adaptées, ne peut qu'avoir des retombées positives sur la relance des services aux entreprises et sur l'intégration d'éléments d'une «culture main-d'oeuvre» favorables à la pleine réalisation de la mission éducative confiée à la commission scolaire.	
• L'OFFRE DE SERVICE AXÉE SUR LES BESOINS DE L'ENTREPRISE.	• L'offre de service répond aux besoins de l'entreprise et sa mise au point devrait intégrer les priorités établies sur le plan régional.	
LA FORMATION SUR MESURE, LA FORCE DE BASE DES CS ENGAGÉES AUPRÈS DES ENTREPRISES.	# Offre de service sur mesure Le *Guide de la consultante et du consultant en formation sur mesure* précise le concept, les modalités, les facteurs de réussite et l'approche de la formation sur mesure. Cette production est le résultat d'une mise en commun d'expériences de commissions scolaires engagées en formation sur mesure. Celles-ci, comme certains collègues, ont jugé la formule suffisamment pertinente et valable pour l'adopter. Convaincues qu'elles pouvaient fournir des services de formation sur demande en réponse à des besoins ponctuels et précis, les commissions scolaires ont mis de l'avant un mode de consultation approprié. Toute la démarche prend sa signification dans l'analyse du besoin de formation. Peu à peu, elles en sont devenues spécialistes; par l'élaboration et l'exécution de projets de formation, elles ont permis d'atteindre, à la satisfaction des bénéficiaires, les résultats recherchés.	[1] (Simard, A. *et al.*, 1990) - (32)

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
LE PRINCIPE DU «SUR MESURE» PEUT ÊTRE APPLIQUÉ À UNE OFFRE DE SERVICE GLOBALE.	Dans certains cas, les commissions scolaires ont gagné le respect des partenaires gouvernementaux (CFP et CEIC). Dans d'autres cas, c'est davantage au sein des entreprises qu'elles ont bâti leur réputation d'expertes-conseils [I]. Grâce à l'acharnement qu'elles ont manifesté, le principe du «sur mesure» dépasse maintenant les activités de formation. Ainsi, on peut appliquer ce principe à la mise au point d'une offre de service globale qui adhère aux caractéristiques des entreprises, répond à leurs besoins et colle aux réalités régionales.	I «La taux de satisfaction des entreprises (très et plutôt satisfaites) à l'égard des différents éléments de la formation sur mesure varie entre 82 et 92 %.» (Dubé, G., 1991b, p. 38) - (14)
COMPOSANTES DE L'OFFRE DE SERVICE GLOBALE : - CONSULTATION EN ACTIVITÉS ÉDUCATIVES ET EN DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL; - FORMATION; - SOUTIEN À LA FORMATION; - SOUTIEN TECHNIQUE.	Contrairement à l'offre de service qui se limite aux champs d'expertises exploités selon la Carte des enseignements en formation professionnelle et selon la disponibilité des ressources de la commission scolaire, l'offre globale peut couvrir d'autres activités de formation dans des secteurs prioritaires. Elle peut également inclure un ensemble d'activités complémentaires comme le soutien technique, le soutien à la formation, la consultation en matière d'activités éducatives ou de développement organisationnel * . Cette éventualité oblige le service aux entreprises à se doter, entre autres, de mécanismes de dépistage et d'embauche de ressources externes qui seront affectées, ponctuellement, à des projets précis.	
	* *La troisième partie du «Guide de la consultante et du consultant en formation sur mesure» est consacrée aux activités complémentaires* [II]. *Le «Guide sur l'élaboration d'un PDRH» traite de tous les aspects du développement organisationnel* [III].	II (Simard, A. *et al.*, 1990, pp. 62 à 74) - (32) III (Giguère, C. et Parent, P.-G., 1991) - (15)

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
LA CRÉDIBILITÉ DU SERVICE ET DE LA CS EST LIÉE À LA JUSTE RÉPONSE AU BESOIN DE L'ENTREPRISE.	L'entreprise s'attend à recevoir une réponse dans les délais requis et conformément aux modalités inscrites au contrat. La crédibilité ainsi que la réputation du service et de la commission scolaire, pour ne pas dire du réseau, sont étroitement liées à la capacité de fournir comme il se doit les services promis.	
QUELQUES POSSIBILITÉS D'OFFRES DE SERVICE.	Force est de constater que de nombreuses possibilités s'offrent aux commissions scolaires dans la mise au point de l'offre de service. En voici quelques-unes susceptibles d'orienter leur choix : - offre de service limitée à la Carte des enseignements et réalisée exclusivement en partenariat avec les CFP ou le CEIC, ou partiellement en autofinancement; - offre de service limitée à la Carte des enseignements et réalisée en autofinancement; - offre de service globale réalisée complètement ou partiellement en autofinancement pour le compte des entreprises qui oeuvrent soit dans des secteurs précis d'activités, soit dans tous les secteurs de l'activité économique; - offre de service globale ou limitée dont les activités dans certains créneaux sont fournies grâce au maillage avec d'autres organismes scolaires ou privés. La liste n'est pas exhaustive et d'autres combinaisons seraient tout aussi acceptables. L'ouverture de l'offre de service demeure facultative; c'est à la commission scolaire de décider.	

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
L'OFFRE DE SERVICE EST LIÉE À L'OCCUPATION DU TERRITOIRE SELON DES VARIANTES.	L'occupation du territoire est un autre aspect qui module les scénarios. Qu'elle soit limitée ou globale, l'offre peut s'étendre aux clients des territoires suivants : - territoire de la commission scolaire pour un marché segmenté ou total; - territoire de la région pour un marché segmenté ou total; - territoire qui dépasse la région et qui pourrait s'étendre, dans un secteur précis, sur le plan international; - territoire régional à l'exception de certains services limités par une entente entre les partenaires de certaines commissions scolaires ou entre réseaux. Encore là, d'autres variantes peuvent compléter le tableau.	
LA CS PEUT AGIR SEULE OU AVEC LES PARTENAIRES.	# Dimension régionale et partenariat Établir l'offre de service comporte, comme on l'imagine, d'autres éléments qui témoignent de la capacité de la commission scolaire à susciter les collaborations utiles à l'accomplissement de sa mission. Elle peut effectivement agir seule, de l'étape de la collecte de données sur le marché potentiel d'entreprises à l'occupation complète du marché. Elle engage des experts selon les besoins et ne compte que sur ses propres moyens. À l'opposé, elle peut, consciente des ressources dont elle dispose et désireuse de les rendre accessibles à la collectivité, travailler en collaboration avec les partenaires des réseaux de l'éducation, de la main-d'oeuvre, d'Emploi Canada ou de la structure socio-économique [1].	1 «Par l'entremise de la formation sur mesure, de l'aide technique et du soutien aux entreprises, par exemple, des collaborations se multiplient entre établissements et instances socio-économiques du milieu.» (Conseil supérieur de l'éducation, 1989, p. 23) - (12)

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
LE PARTENARIAT EST SOUHAITABLE ET PEUT PRENDRE DIFFÉRENTES FORMES.	Ce partenariat qui s'exerce à un ou plusieurs niveaux est évidemment souhaitable [I]. Il permet l'échange d'information, la concertation, la concrétisation d'initiatives directement liées au développement régional, en plus de favoriser l'utilisation maximale des moyens qui visent la rentabilisation et la compétitivité des entreprises par le développement des compétences. Signalons ici, parmi les quelques modèles qui émergent, l'exemple d'un service aux entreprises qui, par son dynamisme, a obtenu que les partenaires les plus influents de l'entreprise et de la structure socio-économique participent à son comité éducation-industrie. Tout comme les mécanismes interréseaux (collèges et commissions scolaires) ou les comités de consultantes et de consultants, mis en place dans certaines régions, ces initiatives donnent des résultats tangibles et intéressants [II].	I «Les rencontres qu'il (CSE) a effectuées et les consultations qu'il a menées confirment [...] que seule la collaboration des partenaires peut garantir la qualité et l'efficacité de la formation de la main-d'oeuvre.» (Conseil supérieur de l'éducation, 1987, p. 38) - (11)
LA CS DOIT PRENDRE LES DÉCISIONS QUI PERMETTENT DE FAIRE PROGRESSER LES SERVICES ET LE MILIEU.	Somme toute, les décisions de la commission scolaire, quant au contenu et à l'ampleur de l'offre de service, seront meilleures, si d'une part, elle met tout en oeuvre pour assurer de façon qualitative et efficace les services proposés et si, d'autre part, elle accède au partenariat et s'engage dans le développement régional [III].	II - (Henripin, M., 1991a, 1991b, 1991c) - (19), (20), (21) - (GRADE, 1989) - (18)
• LA COMMISSION SCOLAIRE EN AFFAIRES PRÉCONISE L'APPROCHE CLIENT-FOURNISSEUR.	• Comme «organisme fournisseur de services» aux entreprises, la commission scolaire doit adopter les attitudes et les comportements qui satisfont aux exigences de qualité, d'efficacité, de flexibilité, de créativité et de dynamisme propres aux gens d'affaires et qui caractérisent l'approche client-fournisseur.	III «L'ensemble des intervenants en éducation et les leaders socio-économiques de divers milieux que le Conseil a consultés partagent, d'ailleurs, cette vision d'un système d'éducation "élément-clé", "partenaire indispensable", "ressource majeure" - ce sont là leurs expressions - dans le développement socio-économique des collectivités locales et régionales.» (Conseil supérieur de l'éducation, 1989, p. 30) - (12)
LES RÈGLES DU JEU SONT CELLES DU MILIEU DES AFFAIRES.	Lorsque la commission scolaire décide de créer un service ou de regrouper les services aux entreprises, elle accepte de transiger dans un marché ouvert où la concurrence est présente. Toute proposition de services la place dans l'obligation de se conformer aux règles strictes du milieu des affaires et implique une démarche qui ne s'improvise pas. Conjointement planifiée, la prestation sera évaluée	

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
	notamment sur les attitudes, les habiletés et les compétences des ressources, sur le respect des conditions de l'entente et la qualité des activités convenues. Le client paie les coûts du service et est en droit d'exiger la qualité [1].	1 «Les règles du jeu sont, en quelque sorte, celles du client, d'où l'importance de la souplesse, de l'expertise, de la capacité de "se tourner de bord" rapidement et de s'adapter à de nouvelles situations.» (Conseil supérieur de l'éducation, 1987, p. 31) - (11)
CELA FAIT CONTRASTE AVEC L'IMAGE TRADITIONNELLE DE L'ORGANISATION SCOLAIRE.	Évidemment, cette façon de voir change l'image traditionnelle de l'organisation scolaire statique dont la réputation est peu flatteuse. On a été habitué à ce que l'organisation justifie certains modes de gestion, ou soit justifiée par eux; modes de gestion qui étouffent l'efficacité par l'application de règles rigoureuses et par de longs procédés, associés plus qu'autrement à la centralisation et au contrôle. Les gestionnaires d'aujourd'hui doivent adopter des modes de gestion dynamiques qui intègrent les forces et les compétences des ressources, qui appellent à un esprit d'entrepreneurship et qui favorisent l'approche client-fournisseur.	
AUJOURD'HUI, LES GESTIONNAIRES RECHERCHENT ET APPLIQUENT DES MODES DE GESTION DYNAMIQUES.		
EN 1990-1991, PLUSIEURS COMMISSIONS SCOLAIRES PRENNENT LE VIRAGE.	Sous l'influence des équipes du service aux entreprises, plusieurs commissions scolaires ont pris ou sont en train de prendre ce virage. L'année 1990-1991 aura été marquante sur ce point. Au fil des activités menées par la DGFP, on note en effet, que :	
QUELQUES SIGNES DÉTERMINANTS.	- le retour sur le concept et l'approche en formation sur mesure, - la découverte du développement organisationnel, - l'échange portant sur les portraits types et l'analyse de situation du ou des services aux entreprises, - et la planification stratégique de mise en marché et de marketing ont été déterminants tant sur le plan du développement d'une culture de l'entreprise que sur le plan de l'intégration de concepts et de l'utilisation de modes d'intervention et de gestion appropriés.	

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
ET QUELQUES CHIFFRES : - UNE FORTE MAJORITÉ DES CS QUI SONT EN IMPLANTATION S'ORIENTENT SUR LE MODÈLE D'UN SERVICE AUTONOME. L'APPROCHE CLIENT-FOURNISSEUR S'IMPOSE PROGRESSIVEMENT. DANS LES FAITS, LES COMMISSIONS SCOLAIRES DÉVELOPPENT DES COMPÉTENCES : - SOLLICITATION; - PROMOTION; - ACTUALISATION D'UNE OFFRE DE SERVICE DE QUALITÉ À PRIX CONCURRENTIEL;	Quelques chiffres [I] démontrent bien les transformations en cours : 12 commissions scolaires ont une équipe au service des entreprises qui fonctionne de façon autonome sur la base de l'autofinancement; 65 p. 100 de celles qui sont en implantation affirment s'orienter vers ce modèle organisationnel. Ce modèle, le premier des portraits types, les présente essentiellement comme des fournisseurs de services capables, professionnellement, de faire des affaires [II]. Rappelons que le changement de valeurs, d'attitudes et de comportements qu'entraînent le choix et la pratique de l'approche client-fournisseur se fait progressivement. Il sollicite l'engagement des individus et les oblige inévitablement à une remise en question qui risque parfois de les toucher profondément. Pour les membres du personnel du service aux entreprises qui ont une expérience andragogique et le profil du consultant en formation sur mesure [III], le passage à la pratique se fait tout naturellement. Le fait que les dirigeants et les dirigeantes de la commission scolaire et les membres du conseil des commissaires manifestent ouvertement leur appui facilite le changement. Dans les faits, la relance ou la mise en place d'un service aux entreprises en vue de percer le marché de la formation et du développement des ressources humaines signifie que la commission scolaire se reconnaît capable : - de solliciter les entreprises; - de proposer une offre de service sur mesure; - d'en faire la promotion; - d'utiliser les meilleures ressources de consultation et de formation;	I «En plus d'identifier la situation qui, selon eux, prévaut dans leur commission scolaire, les participants ont pu indiquer la situation qui est recherchée ou qui devrait être recherchée, à court et à moyen termes. Aussi, on obtient les résultats suivants : |	Situation actuelle	Situation souhaitée
1. Service aux entreprises	12	52
2. Commission scolaire au service des entreprises	25	10
3. Service aux entreprises en implantation	20	3
4. Commission scolaire centrée sur d'autres priorités	9	1» | (Rivard, J.-E. et Tremblay, M., 1991, p. 4) - (30) II (Tremblay, M., 1991a, 1991b) - (36), (37) III (Simard, A. *et al.*, 1990, pp. 3 - 24) - (32)

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
- PROACTIVITÉ.	- d'anticiper et de provoquer l'expression de nouveaux besoins; - de garantir, à prix concurrentiel, un service de qualité.	
UN CHANGEMENT DE PRATIQUES QUI COMMANDE LA PRUDENCE ET AU PREMIER PLAN :	L'approche-client peut devenir la formule gagnante à la condition toutefois que les experts qui la privilégient prennent certaines précautions. Tous les gestes posés contribueront à la reconnaissance et à la crédibilité de la commission scolaire dans la mesure où l'écoute active, la compréhension, la reformulation, alliées à la perspicacité de ces professionnels, amènent le client à décider que le service ou l'activité qu'on lui propose est précisément ce qui convient [1].	1 «C'est donc à un changement de mentalité, à une transformation de ses pratiques, à une évolution dans sa culture qu'est appelé le système de l'éducation, s'il entend prendre ce tournant majeur.» (Conseil supérieur de l'éducation, 1987, p. 311 - (11)
DE PRENDRE LE TEMPS DE BIEN FAIRE LES CHOSES!	Procéder par étape, ne pas bousculer, obtenir un premier contrat et l'exécuter à la satisfaction de l'entreprise, attirer la confiance et le respect, avoir en tête de garder le client sont des éléments essentiels à maîtriser pour quiconque veut non seulement percer mais demeurer dans ce marché ouvert.	

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
III - CONDITIONS DE RÉUSSITE	**III - CONDITIONS DE RÉUSSITE ***	
LE DÉFI DES COMMISSIONS SCOLAIRES : FAIRE DES SERVICES AUX ENTREPRISES UNE RÉALISATION GAGNANTE.	Les commissions scolaires qui décident de relever le défi que pose la formation de la main-d'oeuvre, particulièrement celle qui est en emploi, et qui créent ou relancent un service aux entreprises doivent s'assurer de faire de cette opération une réalisation gagnante. Comme on a pu le voir dans les pages précédentes, bon nombre d'éléments sont laissés à la discrétion des commissions scolaires et font appel à leur initiative, à leur créativité ou à leur engagement dans le milieu. Ces éléments demandent d'être traités avec justesse, en accord avec les principes et les gestes de l'entrepreneurship et de la gestion efficace, moyens indispensables pour assurer le succès.	
POUR Y PARVENIR, ELLES DOIVENT TENIR COMPTE DES CONDITIONS DE RÉUSSITE :	Plusieurs conditions doivent orienter les différentes décisions, actions ou interventions que les commissions scolaires ont à assumer à travers les multiples facettes de leur mandat. Elles concernent la prise de décision cohérente, le statut du service et sa localisation, la gestion des ressources humaines du service aux entreprises, les modes de gestion visant le dynamisme, la participation, l'engagement et l'autonomie, les modalités organisationnelles, notamment sur le plan du financement et surtout, la promotion dynamisante par la planification stratégique.	
	---	
	* *Les trois guides produits par le ministère de l'Éducation en formation sur mesure, en PDRH et en planification stratégique recoupent plusieurs des conditions qui seront abordées dans cette partie [I]. Les données de la synthèse provinciale, à la suite de l'opération «Mesures de soutien sur mesure», confirment l'importance de ces conditions [II].*	I - (Simard, A. *et al.*, 1990) - (32) - (Giguère, C. et Parent, P.-G., 1991) - (15) - (Ministère de l'Éducation, 1991) - (26) II - (Riverin, J.-E. et Tremblay, M., 1991) - (30) - (Tremblay, M., 1991a) - (36) - (Tremblay, M., 1991b) - (37)

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
• PRISE DE DÉCISION AVOIR LA CONVICTION DE L'IMPORTANCE DE SON RÔLE ET S'ASSURER DE SA CAPACITÉ À LE JOUER, AVANT DE S'Y ENGAGER. PRÉVOIR UNE MISE DE FONDS POUR SONDER ET OCCUPER LE MARCHÉ; EN ÉTALER LA RÉCUPÉRATION. VOIR ET ACCEPTER L'UTILISATION DES FRAIS DE REPRÉSENTATION COMME UN OUTIL INDISPENSABLE AUX CONSULTANTES ET AUX CONSULTANTS.	• **Au regard de la prise de décision** **Les responsables de la commission scolaire doivent être convaincus de l'importance du rôle qu'ils ont à jouer. Ils doivent l'officialiser par des gestes politiques, mais encore faut-il qu'ils rendent ce rôle réalisable pour ceux à qui ils ont confié le mandat de relever ce défi.** **Offrir des services aux entreprises signifie qu'il faut mettre au point un marché de formation et de services complémentaires. L'organisme scolaire doit non seulement prévoir une mise de fonds temporaire qui pourra permettre de sonder le marché, mais il doit aussi prévoir la nécessité d'en étaler la récupération sur une période raisonnable, facilement supérieure à un an. Contacter les entreprises c'est une chose, mais faire des affaires avec elles c'est autre chose. Qui peut prévoir le nombre de contacts nécessaires pour susciter des retombées positives, c'est-à-dire des contrats payants pour la commission scolaire? Et après combien de temps? Si le mandat donné aux consultantes et aux consultants est assorti d'une recommandation de rentabilisation à très court terme, il y a un fort risque que la course aux clients débouche sur la médiocrité et que l'avenir prometteur du service soit compromis.** **Dans un autre ordre d'idées, la commission scolaire devrait offrir aux consultantes et aux consultants des moyens concrets d'être en affaires avec des entreprises, comme par exemple leur donner droit à des frais de représentation. Ces frais pourraient couvrir notamment les frais de déplacement pour rencontrer les clients (kilométrage, dîners, etc.), ou encore les cotisations aux groupes ou associations qui leur permettraient de rencontrer des gens d'affaires et de prendre part activement aux activités dans certains secteurs d'activités.**	

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
• STATUT DU SERVICE AUX ENTREPRISES POUR LA RECONNAISSANCE DU SERVICE AUX ENTREPRISES : UNE OUVERTURE VERS L'AUTONOMIE ET LA SOUPLESSE EXIGÉES EN AFFAIRES. LOCALISATION DU SERVICE ET REGROUPEMENT DES RESSOURCES. DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET PHYSIQUES À L'INTERNE COMME À L'EXTERNE.	• **Au regard du statut du service aux entreprises et de sa localisation** **Le service aux entreprises doit avoir toute l'autonomie et toute la souplesse d'agir conformément aux règles du milieu des affaires.** **Toute décision relative à sa reconnaissance à l'intérieur de la structure de la commission scolaire devrait prendre appui sur les caractéristiques de l'approche client-fournisseur afin d'assurer un service à la mesure des exigences du client: service rapide, de qualité et au meilleur coût, centré sur les résultats recherchés. Les commissions scolaires proactives pourraient en témoigner éloquemment.** **Certaines commissions scolaires voient aussi un avantage évident à regrouper les gens qui travaillent au service aux entreprises à l'extérieur des centres de formation, le plus souvent au siège social de la commission scolaire. Ceci empêche de dévier ou de canaliser toutes les énergies des consultantes et des consultants au profit des seules activités du centre. D'autre part, à compter du moment où l'équipe du service aux entreprises évolue à l'extérieur des centres de formation, il faut veiller à ce qu'elle puisse quand même compter sur la disponibilité des ressources matérielles ou didactiques et à ce qu'elle ait la possibilité d'utiliser les locaux et ateliers à des moments stratégiques. Si tel n'était pas le cas, l'unité devrait pouvoir, rapidement et à sa discrétion, obtenir de l'équipement ou des espaces en ayant recours au prêt ou à la location.**	

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
• RESSOURCES HUMAINES AFFECTER LES RESSOURCES QUI MAÎTRISENT LE PROCESSUS ANDRAGOGIQUE ET ONT DES FORCES EN DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL. ÊTRE CONSULTANT : UNE TÂCHE À TEMPS COMPLET. FAVORISER LEUR PERFECTIONNEMENT. • MODES DE GESTION GESTION PAR PROJET : UN MODE DE FONCTIONNEMENT ADAPTÉ À PRIVILÉGIER. . PROACTIVITÉ	• **Au regard des ressources humaines** En premier lieu, il n'est nul besoin d'insister sur la nécessité de choisir et d'affecter non pas les meilleures ressources disponibles de la commission scolaire mais celles qui correspondent le mieux aux compétences et aux habiletés décrites dans la première partie du Guide en formation sur mesure [1]. Le choix et l'embauche de ce personnel doivent être effectués en fonction de sa maîtrise du processus andragogique ou de ses connaissances en développement organisationnel. Peu importe le statut des ressources, la consultation en formation ou en gestion des ressources humaines exige suffisamment de travail pour que ce soit l'unique tâche qui leur soit confiée. Il ne faut pas oublier non plus que, quelle que soit la perle rare qu'on puisse trouver, l'investissement constant dans son perfectionnement en vue de la maîtrise de techniques, de procédés ou d'habiletés nouvelles est prioritaire. Il faudrait éviter de tomber dans le même piège que certaines entreprises qui croient que le ressourcement coûte cher et n'est pas profitable. • **Au regard des modes de gestion** La gestion par projet offre la possibilité aux consultantes et aux consultants d'être responsables et de suivre du début à la fin l'entente intervenue avec le ou les clients. Ainsi, ils peuvent superviser toutes les étapes, à partir de la définition du besoin jusqu'au réinvestissement des acquis. La consultante ou le consultant peut alors être l'unique interlocutrice ou interlocuteur des chefs d'entreprises ou des bénéficiaires du service. Ce sont autant d'occasions de déceler des besoins nouveaux qui pourraient surgir et d'anticiper les retombées positives, dont pourraient éventuellement bénéficier autant l'entreprise cliente que le fournisseur. C'est la force de la proactivité.	1 (Simard, A. *et al.*, 1990, pp. 3 - 24) - (32)

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
. RENTABILITÉ	La gestion par projet permet aussi de voir évoluer, au fur et à mesure que les projets se réalisent, la disponibilité des ressources et leur réinvestissement selon un plan précis. Elle est stimulante et c'est une formule gagnante à employer comme fournisseur de services, à la manière d'un cabinet privé.	
LA NÉCESSAIRE COMPLICITÉ DES AUTRES UNITÉS ET LA CULTURE PARTICIPATIVE, GAGES DE «QUALITÉ TOTALE».	L'efficacité du service aux entreprises peut également dépendre de la place que lui accordent les autres unités de la commission scolaire. La commission a donc avantage à s'orienter vers la «qualité totale», qui commande notamment la responsabilisation de tout le personnel à l'égard de la mission globale.	
. APPUI RAPIDE ET EFFICACE DU PERSONNEL. . MOINS DE RÉSISTANCE. . DISPONIBILITÉ ET ACCÈS AUX LOCAUX ET À L'ÉQUIPEMENT.	Cette orientation s'impose de façon plus évidente lorsqu'il s'agit d'un service aux entreprises relativement nouveau, et dont les activités se déroulent, en majeure partie, hors des murs et de la structure connue de la commission scolaire. Les projets en marche obligent régulièrement le service aux entreprises à compter sur l'appui rapide et efficace des autres unités. Il est donc primordial qu'une complicité naisse et s'installe et qu'elle évolue dans la perspective d'une culture participative vouée à la cause du développement des ressources humaines. Toute initiative dans ce sens va donc plus loin que le simple ajustement des règles, ou que l'application de règles ou de méthodes nouvelles que l'on pourrait juger pertinentes mais qui, par leur aspect novateur, peuvent être dérangeantes. La situation trop connue d'un accès difficile à l'équipement, aux ateliers, aux locaux des centres de formation et même au personnel enseignant en est un exemple frappant. Les responsables de la commission doivent en être conscients et planifier en tenant compte de ces difficultés.	

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
LE SERVICE AUX ENTREPRISES EXIGE D'AUTRES MÉCANISMES QUI FAVORISENT : - L'ACCÈS RAPIDE À DES RESSOURCES EXTERNES; - LE MAILLAGE, S'IL Y A LIEU. EN CONVENIR AVEC LA PARTIE SYNDICALE PEUT ÊTRE AVANTAGEUX. ● FINANCEMENT L'AUTOFINANCEMENT DES ACTIVITÉS DU SERVICE EST UNE VOIE APPROPRIÉE. LA RENTABILISATION DES GESTES PROFESSIONNELS : UN EFFET DE L'AUTOFINANCEMENT.	D'autres mécanismes doivent favoriser l'autonomie du service aux entreprises quant au dépistage, au choix ou à l'embauche des ressources humaines internes ou externes qu'il faut affecter aux différents projets. La souplesse et l'efficacité sont nécessaires si l'on tient à disposer des meilleures ressources, pour réaliser les ententes conclues avec les entreprises. Certains aménagements doivent également donner la possibilité d'agir par entente ou en maillage avec d'autres ressources ou partenaires dans des projets précis. Que ce soit à titre de gestionnaire de projet qui embauche ou de conseiller qui dirige le client vers une personne-ressource, toutes les avenues peuvent être envisagées. La commission scolaire, bien sûr, aurait avantage à convenir avec la partie syndicale d'une entente couvrant toutes ces éventualités. ● *Au regard du financement* À ce chapitre, il faut sortir des sentiers battus et, à l'exemple de services aux entreprises qui existent depuis un certain temps, trouver dans l'autofinancement du service une voie appropriée [1]. Le contexte s'y prête bien puisque, à tous les paliers, la tendance à diminuer les sources de financement nous invite à faire preuve d'imagination et à exploiter nos forces d'entrepreneurship. Viser l'autofinancement oblige les membres de cette unité à rentabiliser chacun des gestes qu'ils posent en les plaçant dans des conditions analogues à celles que vivent leurs clients. Leur puissance d'agir, de rayonner et de répondre dépend de leur capacité d'évaluer professionnellement et administrativement les différents travaux à exécuter dans le cadre de chaque projet ou entente. Tout repose encore une fois sur la justesse du diagnostic, sur la qualité de la prestation, et sur une tarification du service qui vise un rapport coûts-bénéfices convenable.	1 «Deuxièmement, pour faciliter le perfectionnement professionnel de la main-d'oeuvre, le système d'éducation pourrait développer davantage les formations sur mesure autofinancées [...] Sixièmement [...] car chaque entreprise est appelée à accroître d'une manière ou d'une autre sa participation financière à ce secteur clé de son évolution.» (Conseil supérieur de l'éducation, 1987, p. 43) - (11)

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
L'ÉTABLISSEMENT DE LA TARIFICATION EST UN FACTEUR DE RENTABILISATION DES ACTIVITÉS DU SERVICE.	L'établissement des tarifs peut couvrir l'ensemble des coûts liés aux services professionnels, techniques et administratifs de même que, s'il y a lieu, ceux de l'amortissement des immobilisations et du remboursement de la mise de fonds. La commission scolaire doit tenir compte de l'ensemble de ces coûts au moment d'officialiser la tarification applicable aux ententes avec les entreprises. Il faut savoir que les responsables de l'entreprise accepteront toujours de payer le prix si le produit offert est celui qui correspond le mieux à leur besoin et si ce prix leur paraît raisonnable. Quoi qu'il en soit, la commission scolaire est mieux placée que toute firme privée de consultation et de formation pour proposer à meilleur coût un service de qualité supérieure ou équivalente.	
DANS UN CONTEXTE D'AUTOFINANCEMENT, LE BILAN COÛTS-BÉNÉFICES EST UN OUTIL IMPORTANT POUR LES GESTIONNAIRES.	Le bilan coûts-bénéfices est un outil fort important dont les indices permettent d'interpréter la vitalité et le dynamisme du service dans la réalisation de son mandat. Les gestionnaires y trouveront les renseignements nécessaires lorsqu'il sera temps de statuer sur les suites à envisager. Étape par étape, ils observent la progression des gestes professionnels et des entrées d'argent et peuvent mesurer davantage l'incidence des choix politiques relatifs à cet important dossier.	
L'AFFECTATION DES SURPLUS DE REVENUS DEVRAIT PERMETTRE LA CROISSANCE DU SERVICE AUX ENTREPRISES.	Un des choix qui s'offrent concerne l'affectation des surplus de revenus engendrés par les activités du service aux entreprises. Sans vouloir s'immiscer dans ce qui est un droit de gérance des dirigeantes et des dirigeants d'organismes scolaires, la croissance du service oblige à retourner une part raisonnable de ces surplus au service aux entreprises. Faute de fonds, celui-ci peut se retrouver paralysé à l'intérieur d'une partie de marché que des concurrents plus ambitieux auront tôt fait de lui ravir.	

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
• PLAN DE DÉVELOPPEMENT LA FORCE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE EST D'ORIENTER DANS LE TEMPS TOUTES LES STRATÉGIES EN FONCTION DE LA MISSION GLOBALE. DE TOUTES LES CONDITIONS DE RÉUSSITE, ELLE DEMEURE LA PLUS PERTINENTE ET LA PLUS EXIGEANTE.	• **Au regard du plan de développement** Il a été question, dans les pages précédentes, de l'importance d'adopter des techniques de gestion efficaces pouvant avoir un effet dynamisant. La planification stratégique est de cet ordre. Elle permet d'examiner tous les aspects qui jouent en synergie dans l'accomplissement de la mission. Elle récupère toutes les ressources et les canalise en fonction d'objectifs à plus ou moins long terme. Elle détermine des moyens pour atteindre ces objectifs. Il s'agit en fait d'une stratégie globale qui oriente dans le temps l'évolution d'un système et de ses constituantes. La planification stratégique permet également de combiner au plan de développement du service un plan d'action annuel pour l'ensemble des personnes qui y sont affectées. De toutes les conditions traitées dans cette partie, la planification stratégique de mise en marché et de marketing des services aux entreprises * dans les commissions scolaires demeure la plus pertinente, tout en étant la plus exigeante. La plus «pertinente» parce qu'elle garantit dans l'harmonie l'ensemble des conditions essentielles au succès du service aux entreprises, voire à la réussite du projet social en cause. La plus «exigeante» parce qu'elle nécessite la concertation entre les personnes, qui se doivent de travailler en complémentarité dans le sens des finalités de la mission éducative de la main-d'oeuvre. --- • *La DGFP, en collaboration avec le milieu, a produit un guide et préparé une session de formation sur le sujet. Les documents fournis et le guide constituent des références utiles à ceux et celles qui veulent connaître et appliquer la planification stratégique* [1].	[1] (Ministère de l'Éducation, 1991) - (26)

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
IV - SOUTIEN OFFERT PAR LE MINISTÈRE	IV - SOUTIEN OFFERT PAR LE MINISTÈRE En confirmant le mandat des commissions scolaires au regard des services à offrir aux entreprises et en les incitant à mettre en place un service à leur intention, le Ministère est nécessairement associé au développement d'une culture de l'entreprise et d'une «culture main-d'oeuvre», de même qu'à l'acquisition des compétences que cela requiert. Comme premier mandataire de la mission éducative et premier responsable d'un apport soutenu du réseau à l'atteinte des objectifs fixés, il compte poursuivre la mise en place des mesures de soutien dans le but de favoriser l'engagement collectif souhaité, autant à l'externe qu'à l'interne.	
PREMIER RESPONSABLE DE L'APPORT DU RÉSEAU AU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES, LE MINISTÈRE ENTEND INTERVENIR :		
• AUPRÈS DES AUTRES MINISTÈRES ET PARTENAIRES SOCIO-ÉCONOMIQUES	• À l'externe	
PROMOUVOIR LA PRESTATION DE SERVICES DES ÉTABLISSEMENTS RECONNUS AUPRÈS DES ENTREPRISES.	C'est d'abord à titre de porte-parole et de représentant du réseau que le ministère de l'Éducation entend transmettre, aux autres ministères et aux groupes économiques, une pensée conforme aux finalités éducatives et sociétales de la formation de la main-d'oeuvre. Il veut aussi promouvoir la prestation de services des établissements de formation reconnus auprès des entreprises.	
RÉPONDRE AUX DEMANDES OFFICIELLES.	En plus de répondre aux demandes officielles de production de rapports sur l'état de situation et les réalisations en matière de formation de la main-d'oeuvre, ou d'avis sur des questions relatives à cet important dossier, c'est davantage dans le cadre de collaborations et d'échanges constants qu'il souhaite faire évoluer les services aux entreprises dans les commissions scolaires. Sensibiliser à la mission et au mandat de ces services, influencer la définition et le partage des rôles et des responsabilités, favoriser le développement de mécanismes de concertation, y être présent et actif, être attentif aux réalités	
SENSIBILISER À LA MISSION ÉDUCATIVE MAIN-D'OEUVRE, INFLUENCER LA DÉFINITION ET LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS, FAVORISER LA CONCERTATION.		

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
	et aux besoins nouveaux exprimés par les partenaires, les bénéficiaires ou les ressources des commissions scolaires, font partie des enjeux, des objectifs et des moyens que le Ministère se propose de mettre de l'avant.	
• AUPRÈS DES UNITÉS DU MINISTÈRE ET DES COMMISSIONS SCOLAIRES	• À l'interne	
TOUTES LES UNITÉS DOIVENT COLLABORER, DANS LEUR SPHÈRE DE COMPÉTENCES, À FAIRE DU RÉSEAU UNE FORCE EN DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, PLUS PARTICULIÈREMENT, CELLES DE LA DGFP, AFIN QUE LES ENTREPRISES REÇOIVENT LES SERVICES AUXQUELS ELLES ONT DROIT.	Dans cet esprit, les composantes organisationnelles du Ministère sont encouragées à partager et à intégrer ces préoccupations. Elles doivent concourir dans leur sphère de compétences à l'actualisation de cette force que constitue le réseau scolaire dans le développement des ressources humaines des entreprises. Ainsi, toutes les unités du Ministère, et prioritairement celles de la DGFP dont ce n'est pas le mandat premier, sont invitées à collaborer avec la Direction de la formation de la main-d'oeuvre afin que les entreprises et les personnes qui y travaillent puissent bénéficier, dans les meilleures conditions, des services auxquels elles ont droit.	
LA FORMATION INITIALE ET LA FORMATION D'APPOINT SONT DES LEVIERS ESSENTIELS AU REDRESSEMENT DES COMPÉTENCES.	L'engagement des uns et des autres doit se concrétiser en fonction d'une vision globale de la formation professionnelle, où la formation initiale et la formation d'appoint deviennent les leviers essentiels qui contribuent au relèvement des compétences et des habiletés de la main-d'oeuvre, voire au redressement de l'économie. Sur cette base sans doute sera-t-il plus facile d'aborder de façon cohérente toutes les interrogations que posent les commissions scolaires et qui exigent une prise de position claire de la part de la DGFP.	
LA DGFP DOIT ANALYSER CERTAINES QUESTIONS SOUS CET ANGLE POUR FAVORISER L'IMPLANTATION ET LA CROISSANCE DES SAE.	Le resserrement de la Carte des enseignements et ses effets sur l'offre de service à des entreprises d'une région, ou encore la pertinence et les modalités de l'application de quelques mesures incitatives qui pourraient favoriser l'implantation et la croissance du service aux entreprises, sont en tête de liste des questions que les directions concernées devraient traiter à court terme.	

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
LES MESURES DE SOUTIEN EN SERONT ENRICHIES.	Sans présumer des décisions et des actions qui seront entreprises relativement à ces points précis, l'on s'imagine facilement la portée de ce genre d'exercice sur la mise en commun des ressources et des compétences. Les mesures de soutien que le Ministère veut continuer d'offrir aux commissions scolaires en seront enrichies.	
L'OFFRE DE SERVICE DU MINISTÈRE DOIT RÉPONDRE AUX DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE «CLIENTS» DES COMMISSIONS SCOLAIRES.	L'opération sur «les mesures de soutien sur mesure», menée auprès des commissions scolaires des différentes régions du Québec en mars et avril 1991, fait ressortir de façon évidente les catégories de «clients» à rejoindre par ces mesures de soutien. Il s'agit notamment du Conseil des commissaires et de la direction de la commission scolaire, des responsables des services aux entreprises, des consultantes et des consultants en formation ou en gestion de ressources humaines ainsi que des formatrices et des formateurs.	
LA *«SYNTHÈSE PROVINCIALE»*, À LA SUITE DE L'OPÉRATION «MESURES DE SOUTIEN SUR MESURE», PERMET D'ÉTABLIR LES PRIORITÉS D'UN PLAN CONCERTÉ DE MESURES.	La synthèse provinciale [1] démontre que les suggestions faites par chacun de ces groupes sont dans des créneaux distincts et visent la solution d'un certain nombre de problèmes communs pour l'implantation ou la relance des services aux entreprises. Du même coup, les indications qu'elle contient orientent le soutien à fournir aux commissions scolaires et l'établissement des priorités en vue de l'élaboration d'un plan concerté de mesures.	1 (Riverin, J.-E. et Tremblay, M., 1991, pp. 14-17) - (30)
LE PLAN DEVRAIT METTRE EN ÉVIDENCE LES ÉVÉNEMENTS LOCAUX OU RÉGIONAUX, LE PARTENARIAT ET LE MAILLAGE.	Quelles que soient les mesures comprises dans ce plan et les différentes formes qu'elles pourraient prendre, le Ministère souhaite favoriser celles qui gravitent davantage autour d'événements locaux ou régionaux et dont la réalisation s'appuie, dans la mesure du possible, sur le maillage et le partenariat.	

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
PARALLÈLEMENT, LE MINISTÈRE DÉSIRE CONTINUER D'OFFRIR DES PRODUCTIONS ET DES FORMATIONS PRATIQUES SELON LES PRINCIPES DU «SUR MESURE».	Parallèlement, le ministère de l'Éducation désire continuer de proposer aux «gens de terrain» des productions et des formations pratiques. À l'exemple des guides en formation sur mesure, en élaboration de PDRH et en planification stratégique, tous les outils qu'il produira seront bâtis, à la suite de l'expression collective d'un besoin, avec l'aide des gens du milieu et pour eux, comme l'exigent les principes du «sur mesure». Les variables de l'approche systémique, particulièrement celles qui touchent l'environnement, l'organisation, la promotion et les ressources humaines seront mises à profit et constitueront des points de repère utiles à l'analyse et à l'évolution du soutien à offrir.	
AU FIL DES MESURES DE SOUTIEN, LE MINISTÈRE SOUHAITE VOIR LES CS MAXIMISER LEUR ENGAGEMENT AUPRÈS DES ENTREPRISES.	Les mesures de soutien doivent garder comme toile de fond la culture de l'entreprise, l'«intrapreneurship», l'entrepreneurship, le partenariat, le développement régional, la consultation en formation et en gestion de ressources humaines ainsi que la formation sur mesure. C'est ainsi que le Ministère escompte voir graduellement les commissions scolaires maximiser leur capacité de faire les bons choix et de devenir de plus en plus présentes, actives et proactives auprès des entreprises.	

ORIENTATION	NOTES EXPLICATIVES	CITATIONS ET RÉFÉRENCES
	CONCLUSION	
LE MINISTÈRE SOUHAITE : - QU'UNE MÊME COMPRÉHENSION DU MANDAT ET DU RÔLE DES CS AUPRÈS DES ENTREPRISES, ET - QUE LE RESPECT DES ORIENTATIONS PUISSENT CONTRIBUER À AUGMENTER LEUR CRÉDIBILITÉ ET LEUR CONTRIBUTION EN DÉVELOPPEMENT DE RESSOURCES HUMAINES. LE MINISTÈRE ENTEND PROMOUVOIR L'HARMONISATION DE PENSÉE, LA VOLONTÉ D'AGIR ET L'ACTION CONCERTÉE DANS LA POURSUITE DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN AUX CS.	Le Ministère souhaite que la réflexion et l'échange de vues suscités par le contenu du présent document favorisent dans les commissions scolaires une même compréhension du mandat qui leur est confié et une même vision du rôle qu'elles ont à jouer auprès des entreprises. L'orientation proposée et le respect des conditions de réussite énoncées dans ce document leur permettront de devenir compétitives par la qualité des services professionnels offerts dans un contexte de relations d'affaires et de partenariat. Leur crédibilité en sera augmentée et leur contribution en formation et en développement des ressources humaines sera reconnue, à l'instar des commissions scolaires qui sont déjà engagées dans cette voie. La réalisation de la mission éducative élargie repose sur l'harmonisation et l'unité de pensée, sur la volonté d'agir et sur l'action concertée. Le Ministère veut être un promoteur de ces valeurs, dans la poursuite des activités de soutien aux commissions scolaires qui font le choix de relancer ou d'implanter le service aux entreprises. Ainsi, leur sera-t-il plus facile de faire de ce service un instrument de progrès indispensable au milieu et à la collectivité.	

BIBLIOGRAPHIE

(1) BEAUDET, André. *La planification de l'offre de services en formation professionnelle et en formation de la main-d'oeuvre dans les commissions scolaires*, allocution prononcée le 14 février 1991 devant le Conseil supérieur de l'éducation, Québec, Ministère de l'Éducation, Direction générale de la formation professionnelle, 1991, 16 p.

(2) BÉLAND, Pierre, LALANDE, Daniel et ROY, Normand. *Le développement des compétences. Le défi des années 90*, Québec, Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Direction de la recherche, 1991, 157 p.

(3) BENOÎT, Carmelle et ROUSSEAU, Marie-Diane. *La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec*, allocution prononcée à Ottawa le 21 juin 1990 au Symposium sur l'information concernant le marché du travail, Montréal, Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Direction de la recherche, 1990, 55 p.

(4) COMMISSION SCOLAIRE DE CHÂTEAUGUAY et COMMISSION SCOLAIRE DES MOISSONS. *Service aux entreprises. Orientations, Plan d'action, Politique*, s.d., 14 p.

(5) COMMISSION SCOLAIRE DES DÉCOUVREURS. *Le service aux entreprises*, Sainte-Foy, 1990a.

(6) COMMISSION SCOLAIRE DES DÉCOUVREURS. *Service aux entreprises «Cadre de référence». La formation de la main-d'oeuvre en emploi - un défi pour la commission scolaire*, Sainte-Foy, 1990b, 24 p.

(7) COMMISSION SCOLAIRE DEUX-MONTAGNES, COMMISSION SCOLAIRE DE SAINT-EUSTACHE et COMMISSION SCOLAIRE DE SAINTE-THÉRÈSE. *Insertion de la commission scolaire dans son milieu*, Saint-Eustache, 1991, 8 p.

(8) COMMISSION SCOLAIRE DES DRAVEURS. *Politique de formation aux entreprises et organismes*, Gatineau, s.d.

(9) COMMISSION SCOLAIRE DE VALLEYFIELD. *Politique d'intervention auprès de la communauté industrielle*, Valleyfield, 1988.

(10) CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. *La formation professionnelle de la main-d'oeuvre : le contexte et les enjeux des prochains accords Canada-Québec*, Avis au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, avril 1986, 32 p.

(11) CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. *Le perfectionnement de la main-d'oeuvre au Québec : des enjeux pour le système d'éducation*, Avis au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, novembre 1987, 61 p.

(12) CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. *Le développement socio-économique régional : un choix à raffermir en éducation*, Avis au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, juillet 1989, 58 p.

(13) DUBÉ, Gilles. *La formation. Faits saillants*, Québec, Gouvernement du Québec, 1991a, 24 p.

(14) DUBÉ, Gilles. *La formation sur mesure en établissement : une évaluation. Rapport final*, Québec, Gouvernement du Québec, 1991b, 71 p.

BIBLIOGRAPHIE

(15) GIGUÈRE, Carole et PARENT, Pierre-Guy. *Guide d'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines (PDRH)*, Québec, Ministère de l'Éducation, Direction générale de la formation professionnelle, 1991, 108 p. (Collection La formation de la main-d'oeuvre).

(16) GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Un projet d'éducation permanente. Énoncé d'orientation et plan d'action en éducation des adultes*, Québec, 1984.

(17) GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Assemblée nationale. *Loi sur l'instruction publique*, Québec, Publications du Québec, 1988, 172 p.

(18) GROUPE D'ACTION ET DE DÉVELOPPEMENT EN ÉDUCATION DES ADULTES INC. (GRADE). *Centres sous-régionaux de services aux entreprises, enjeux et défis*, Baie-Comeau, 1989, 9 p.

(19) HENRIPIN, Martha. *Mécanismes de concertation entre la commission scolaire et ses partenaires locaux. 1. La table de concertation éducation-industrie de la région de Granby*, Québec, Ministère de l'Éducation, Direction générale de la formation professionnelle, 1991a. (Collection Partenariat-monde du travail).

(20) HENRIPIN, Martha. *Une formule de concertation : la société à but non lucratif. 2. La société de formation industrielle de l'Estrie inc. (SOFIE)*, Québec, Ministère de l'Éducation, Direction générale de la formation professionnelle, 1991b. (Collection Partenariat-monde du travail).

(21) HENRIPIN, Martha. *Expériences de concertation à l'initiative d'un secteur industriel. 3. Le comité industries-éducation créé par l'Association des grandes industries de la région de l'Acier (AGII)*, Québec, Ministère de l'Éducation, Direction générale de la formation professionnelle, 1991c. (Collection Partenariat-monde du travail).

(22) MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction de la coordination des réseaux. *Programme d'éducation populaire des commissions scolaires*, Québec, 1990, 7 p.

(23) MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction de la coordination des réseaux. *L'éducation des adultes en région*, Québec, 1990, 277 p.

(24) MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction générale de l'éducation des adultes. *L'éducation des adultes de l'avenir. Quelques perspectives pour les commissions scolaires et le ministère de l'Éducation*, Québec, 1990, 16 p.

(25) MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. *La formation professionnelle des jeunes et des adultes dans les commissions scolaires. Instruction 1991-1992*, Québec, 1991, 76 p.

(26) MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction générale de la formation professionnelle. *Guide de planification stratégique de mise en marché et de marketing des services aux entreprises dans les commissions scolaires*, Québec, 1991, 131 p. (Collection La formation de la main-d'oeuvre).

BIBLIOGRAPHIE

(27) MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE. *Partenaires pour l'avenir. Stratégie d'adaptation et de mise en valeur des ressources humaines pour les années 1990*, Position commune des provinces et territoires, Québec, 1989, 21 p.

(28) MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE. *La politique du marché du travail. Orientations pour les années 1990. Canevas de discussion*, Québec, 1991, 28 p.

(29) PAGÉ, Michel. *Notre force d'avenir: l'Éducation. Orientations 1991-1993*, Québec, ministère de l'Éducation, p.19.

(30) RIVERIN, Jean-Eudes et TREMBLAY, Martine. *Services aux entreprises dans les commissions scolaires. Mesures de soutien sur mesure. Synthèse provinciale*, Québec, ministère de l'Éducation, Direction générale de l'enseignement professionnel, 1991.

(31) SAINT-PIERRE, Guy. *Investir en période de récession. Comment vivre la globalisation du marché. Hypothèses sur une entreprise du "troisième type"*, allocution prononcée le 26 mars 1991 devant la Chambre de commerce italienne, Montréal, 1991, 34 p.

(32) SIMARD, André et al. *Guide de la consultante et du consultant en formation sur mesure*, Québec, Ministère de l'Éducation, Direction générale de la formation professionnelle, 1990, 140 p. (Collection La formation de la main-d'oeuvre).

(33) TREMBLAY, Gérald. *L'émergence d'un modèle québécois pour réussir à notre façon*, allocution prononcée le 9 avril 1991 devant la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, Montréal, ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, 1991a, 13 p.

(34) TREMBLAY, Gérald. *Le modèle économique québécois et la qualité totale*, allocution prononcée le 12 avril 1991 devant le groupement québécois d'entreprises, Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, 1991b, 19 p.

(35) TREMBLAY, Gérald. *Une vision globale*, allocution prononcée le 19 avril 1991 devant la Chambre de commerce du Québec à Rimouski et déposée à la Conférence permanente sur l'adaptation de la main-d'oeuvre, Québec, ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, 1991c, 15 p.

(36) TREMBLAY, Martine. *Portraits types de services aux entreprises dans les commissions scolaires*, Québec, ministère de l'Éducation, Direction générale de la formation professionnelle, 1991a, 6 p.

(37) TREMBLAY, Martine. *États des forces positives et restrictives et éléments de plan d'action*, Québec, ministère de l'Éducation, Direction générale de la formation professionnelle, 1991b, 32 p.

POLITIQUE LOCALE RELATIVE À LA MISE EN PLACE ET ET À LA CROISSANCE D'UN SERVICE AUX ENTREPRISES

• AVERTISSEMENT

Le contenu de la présente annexe est proposé aux commissions scolaires comme un aide-mémoire à utiliser dans une perspective de clarification, d'autonomie et de souplesse au moment d'élaborer leur politique de service aux entreprises. Sans imposer une façon de faire, la nomenclature que l'on présente ici et les indications que l'on donne sur les composantes de la politique proposent des éléments importants qui pourraient être considérés.

La politique locale portant sur le service aux entreprises sert à confirmer l'expression de la volonté politique de la commission scolaire et ses intentions quant à la mise en place et au développement d'un tel service. Il s'agit d'un énoncé de principes généraux visant à encadrer l'action, le comportement et les décisions de la commission scolaire. La politique locale vise à actualiser le mandat de la commission scolaire en fonction de sa mission éducative élargie, dans le sens des orientations proposées par le ministère de l'Éducation, et à préciser les mesures qu'elle entend prendre aux fins de son accomplissement.

L'exemple de politique a été bâti en fonction du présent document et de certains extraits de documents produits par quelques commissions scolaires qui offrent des services aux entreprises. Celles-ci ont déjà officialisé, ou sont en voie de le faire, l'organisation, les ressources qui y sont engagées et les approches retenues.

Une politique locale est généralement soutenue par des règlements, des directives et des règles administratives. La commission scolaire aurait donc avantage à les utiliser pour articuler sa politique. Par exemple, si dans sa politique elle manifeste la volonté de voir le personnel du service aux entreprises ou d'autres services travailler auprès des organismes socio-économiques, elle pourrait établir une règle ou une directive et des marches à suivre concernant les frais de représentation qu'elle entend autoriser. Ou encore, elle pourrait préciser par règlement les modalités de contribution des centres de formation à la réalisation des tâches du service aux entreprises. Une directive du directeur général pourrait en confirmer la teneur au directeur de centre et annoncer que des règles administratives suivront.

ANNEXE

• COMPOSANTES DE LA POLITIQUE

1 - Les fondements
2 - Les objectifs
3 - Les valeurs
4 - Les dispositions générales
    4.1 - La description du mandat
    4.2 - Les principes
5 - Les conditions d'application
6 - Le cadre d'intervention
7 - Les modalités d'évaluation du rendement du service aux entreprises
8 - La date d'entrée en vigueur

1 - **LES FONDEMENTS** : Ce sont des références légales ou philosophiques qui servent d'assises à la décision de la commission scolaire d'implanter et de développer un service aux entreprises. Ces références peuvent être tirées des articles de loi ou de documents ministériels ou autres concernant le sujet.

2 - **LES OBJECTIFS** : Ce sont les buts poursuivis par la commission scolaire dans la mise en place d'un service aux entreprises.

3 - **LES VALEURS PRIVILÉGIÉES** : Ce sont des déclarations de croyances, de convictions fermes de la commission scolaire sur lesquelles elle compte s'appuyer pour offrir ses services aux entreprises, dans le cadre de sa mission éducative. Cette composante peut aussi être intégrée au point 2, «Les objectifs», par une série d'énoncés préalables à la présentation des objectifs.

	ANNEXE	
	4 - <u>LES DISPOSITIONS GÉNÉRALES</u> : Cette partie concerne principalement le mandat et les principes d'une politique de service aux entreprises. **4.1 - <u>La description du mandat</u> : En reprenant le texte du document d'orientation ou en s'en inspirant, la commission scolaire devrait pouvoir officialiser son intention d'intervenir auprès des entreprises dans un esprit de soutien au développement régional, selon une approche qui colle au milieu des affaires et par une offre de service appropriée à sa capacité d'agir sur le marché ouvert de la formation.** **4.2 - <u>Les principes</u> : Les principes doivent servir d'appui aux différentes activités que la commission scolaire entend réaliser. Ce sont généralement des déclarations qui visent toute action du service aux entreprises et qui ont trait :** **- à la recherche de la progression de la collectivité, notamment par le développement régional;** **- à la participation du client ou du bénéficiaire à la définition du besoin, à l'établissement du diagnostic, à son engagement dans la formation ou à sa contribution à la suite de la formation;** **- aux communications avec les partenaires du réseau;** **- à l'engagement de certaines unités administratives de la commission scolaire dans l'exécution du mandat du service aux entreprises, etc.** **5 - <u>LES CONDITIONS D'APPLICATION</u> : Dans cette partie, la commission scolaire précise à qui elle confie la responsabilité de réaliser le mandat, et quels sont les principaux moyens qu'elle met en place. Il s'agit d'indiquer les grandes lignes de ce qu'elle veut faire pour le développement, à plus ou moins long terme, du service aux entreprises (plan de développement). La référence à un plan d'action annuel est possible. La cohérence avec les conditions de réussite est souhaitable.** **6 - <u>LE CADRE D'INTERVENTION</u> : La commission scolaire peut ici décrire les étapes du processus qu'elle souhaite voir suivre par son personnel lorsqu'il intervient auprès des entreprises ou elle peut faire référence aux approches à privilégier. Elle peut également déterminer quel mode de fonctionnement elle choisit en définissant, si c'est nécessaire, la participation des autres unités administratives à la réalisation du mandat confié à l'équipe du service aux entreprises.**	

7 - LES MODALITÉS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU SERVICE AUX ENTREPRISES : La commission scolaire indique ici sur quelle base et selon quelles modalités elle désire évaluer sa politique et à qui elle en confie le mandat (rapport d'étape, bilan des réalisations, rapport des coûts-bénéfices, etc.)

8 - LA DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR : Cette date correspond généralement au moment où le Conseil des commissaires entérine le projet de politique présenté par les gestionnaires.

• EXEMPLE D'UNE POLITIQUE

POLITIQUE RELATIVE AUX SERVICES AUX ENTREPRISES ET AUX ORGANISMES

1 - FONDEMENTS

- *Loi sur l'instruction publique*, Gouvernement du Québec, 1988.
- *Le service aux entreprises dans les commissions scolaires. Document d'orientation*, ministère de l'Éducation, 1991.
- *Le développement socio-économique régional : un choix à raffermir en éducation*, Conseil supérieur de l'Éducation, 1989.
- *Le perfectionnement de la main-d'oeuvre au Québec : des enjeux pour le système d'éducation*, Conseil supérieur de l'Éducation, 1987.
- *L'éducation des adultes de l'avenir. Quelques perspectives pour les commissions scolaires et le ministère de l'Éducation*, ministère de l'Éducation, 1990.

2 - OBJECTIFS

- Attendu l'importance de la croissance économique dans le développement social et culturel du milieu;

- attendu la nécessité de participer activement au perfectionnement des ressources humaines, particulièrement de celles qui sont en emploi;

- attendu que l'expansion des entreprises et des organismes s'appuie sur des efforts concertés en vue de la formation et de l'adaptation de la main-d'oeuvre;

- attendu l'urgence de rendre accessible à l'ensemble du milieu l'importante ressource éducative que constitue le réseau des écoles secondaires;

- attendu que ce mandat peut se réaliser dans le cadre de la mission éducative;

La commission scolaire se fixe les objectifs suivants :

- actualiser une offre de service à l'intention des groupes et des organismes liés à l'activité économique;

- participer, à titre de partenaire en formation et en adaptation de la main-d'oeuvre, aux transformations liées aux exigences du marché du travail;

- s'engager avec les partenaires gouvernementaux et socio-économiques dans le développement régional.

	ANNEXE	
	3 - DISPOSITIONS GÉNÉRALES **3.1 - <u>Le mandat</u>** - **Dans le cadre de sa mission éducative élargie, la commission scolaire reconnaît l'entreprise comme un client à rejoindre pour répondre à des besoins de formation, d'adaptation et de gestion des ressources humaines qui y travaillent.** - **La commission scolaire accepte de consacrer énergies et ressources à l'élaboration de l'offre de service sur mesure, à promouvoir auprès des entreprises et des partenaires du milieu.** - **La commission scolaire désire s'associer à tous les partenaires présents et actifs sur la scène socio-économique régionale, afin de mettre à profit son expertise et ses compétences dans l'expression des choix et dans la mise au point des moyens adaptés aux besoins de progression du milieu.** - **La commission scolaire entend privilégier une approche client-fournisseur dans un contexte de relations d'affaires où l'analyse des besoins et la réponse centrée sur les résultats demeurent les éléments clés du service aux entreprises.** **3.2 - <u>Les principes</u>** - **Les activités réalisées aux fins de l'actualisation de l'offre de service aux entreprises doivent prendre appui notamment sur les principes suivants :** # **les clients ou les bénéficiaires participent à la définition du besoin, à l'établissement du diagnostic et s'engagent dans la formation et la postformation;** # **la commission scolaire est officiellement représentée auprès des organismes du milieu;** # **l'approche centrée sur les résultats, qui caractérise le fournisseur du «sur mesure», récupère les visées de la formation qualifiante;**	

- la diffusion des réalisations probantes par des moyens diversifiés auprès de la population et des partenaires contribue à faire reconnaître l'apport de la commission scolaire en développement organisationnel et en formation des ressources humaines;

- la concertation entre les différents partenaires augmente l'efficacité et l'efficience des moyens susceptibles d'être profitables à l'entreprise à l'intérieur d'une offre de service ouverte. L'application de ce principe primordial de concertation, autant à l'interne qu'à l'externe, vise l'atteinte de la qualité totale.

4 - CONDITIONS D'APPLICATION

- La commission scolaire confie au directeur général le mandat de procéder aux opérations légales et administratives de mise en place d'un service aux entreprises à compter du 1er juillet 1991.

- Le service aux entreprises sera formé d'une équipe de consultants en formation aux entreprises et aux organismes afin d'assurer une continuité et une qualité de service au milieu.

- Les membres de cette équipe seront sélectionnés sur la base de leur connaissance et de leur maîtrise du processus andragogique et des principes de la formation sur mesure, ainsi que sur leur maîtrise du développement organisationnel. On devra aussi considérer leur capacité à utiliser l'approche client-fournisseur dans un contexte de relations d'affaires.

- La commission scolaire accepte d'injecter, pour une période de trois ans, une mise de fonds destinée à soutenir les premiers gestes d'étude et de pénétration du marché et de rentabiliser le service par l'autofinancement.

- La commission scolaire favorise la participation du personnel concerné aux tables et organismes représentatifs des entreprises et du monde des affaires.

- La commission scolaire engage les différentes unités administratives à réévaluer, avec la participation du gestionnaire de l'équipe du service aux entreprises, leurs règles et leurs façons de faire en fonction des règles du jeu en vigueur dans le milieu des affaires.

	ANNEXE	
	5 - CADRE D'INTERVENTION - La commission scolaire assure la gestion et la coordination de la formation et de la consultation offertes aux entreprises et organismes par l'intermédiaire de son service aux entreprises. - La commission scolaire assure l'administration courante des services aux entreprises et organismes par son service aux entreprises qui pourra, selon les disponibilités et les besoins, utiliser les ressources, l'équipement et les locaux des autres centres de formation. **6 - ÉVALUATION DU RENDEMENT DU SERVICE AUX ENTREPRISES** - La commission scolaire approuve le plan de développement triennal du service aux entreprises et reçoit annuellement le plan d'action qui engage le service. - La commission scolaire reçoit du responsable du service aux entreprises le bilan des réalisations et le rapport coûts-bénéfices, au moins une fois l'an. - La commission scolaire évalue sur la base de cette information la pertinence de maintenir et de développer le service aux entreprises en fonction du plan de développement triennal. **7 - ENTRÉE EN VIGUEUR** - Les membres du Conseil des commissaires de la commission scolaire ont entériné la présente, qui entre en vigueur le ..... 1991.	

Gouvernement du Québec
Ministère
de l'Éducation

17-2904